

# 2014年度 第1回町田市行政経営監理委員会の概要報告

## テーマ「行政経営におけるマネジメントサイクルの確立」



【2014 年度第 1 回町田市行政経営監理委員会の様子】

日 時： 2014 年 8 月 4 日（月）午後 2 時 00 分～4 時 00 分  
会 場： 町田市役所 3 階 会議室 3-1  
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員  
石坂 丈一 市長、高橋 豊 副市長、有金 浩一 副市長  
幹事）市川 政策経営部長、小島 政策経営部経営改革室長、  
西澤 総務部長、馬場 財務部長

（傍聴者数：39 名）

### ○行政経営監理委員会とは・・・

町田市新5ヵ年計画の進行管理のために設置した会議組織で、町田市の行政経営改革プランの取組状況から見える経営課題について、外部の有識者による専門的な見地からの提言・提案をいただき、行政経営改革を着実に推進していくことを目的としています。

2014 年度の 1 回目の委員会では、町田市役所の実際のマネジメントについて、現状どんな課題があるのかを明らかにするとともに、市役所のマネジメントを改善するためには何が必要で、どんなことに気をつける必要があるのか、または、どのようにマネジメントサイクルをまわしていく必要があるのかなどについて、外部の有識者である専門委員と石坂市長をはじめとした市の経営幹部とで議論を行いました。

## 佐藤委員の主な発言要旨



- 1: 事業の評価の際は、市民を「受益者」であると同時に「納税者」としての意識を強く持つことが必要です。**
- 2: リーダーシップの視点がないと、定員の話もお金の話も、事業の見直しの話も、できないのかなと思います。**

- 評価をするのはいいのですが、現場のほうからすると、自分たちのやっている日常業務や仕事が、市全体の大きな目標に対してどうリンクしているのかが分からない、もしくは結びつかない。でも上から言われるから、何か評価しなければいけない、一応目標を立てているので、それをまず達成したかどうかということも示さなければいけない。そうなると評価疲れを起こす、何のために評価しているのだろうというのは現場のほうになかなか伝わっていかないのかなと思います。
- 最終的には評価には2つの顔があります。1つは、自分たちの仕事を見直すため。もう1つは、市民に向けての説明責任。行政サービスにはいろいろな受益者がいらっしゃる。補助金事業などもそうですが、現場の担当者の多くは受益者の話しか聞かないので、どうしても受益者の意見を代弁するようになってしまう。ただ、もう1つ大事なものは、納税者としての視点で、一部の受益者のために、どれくらいのコストがかかっているかを明確に見せることが大事だと思います。財政的に厳しい中で、あらゆる事業を継続的に行うことはまず無理だとすると、どこかで事業をやめることを前提に考えなければならない。ただ昔やっていたからという理由だけで続けている事業の数が多いのではないのでしょうか。
- 町田市として何がしたいのか。特に町田市が抱えている具体的な問題は何か。いろいろやりたいことがあるのはわかるのですが、その中でも自分たちがこれをやるんだということをもまず決めて、その中で具体的な事務事業については財務諸表などを見ながら費用対効果で検証し、どういう政策、事業がいいのか判断していきましょう。いずれにしても、リーダーシップの視点がないと、定員の話もお金の話も、事務事業というか、優先順位づけの話もできないのかなという気がするのです。

## 山本委員の主な発言要旨

- 1: 「資源管理」と「政策管理」がセットで動いていくようなマネジメントサイクルというのをぜひ確立していただきたい。**
- 2: 市独自のマネジメントシステムと、既存の法定のマネジメントシステムをいかに整合をとっていくかが課題です。**



(次頁へ続く)

- 公的な部門のマネジメントのおもしろみであると同時に難しい点は、ヒト・モノ・カネのような「資源管理」と同時に、政策の達成状況なりの「政策管理」を、両輪でやっていかなければいけない。「資源管理」だけしていたら、いい成果が出るように思われがちなんですが、そういうわけにはいかない。定員管理をしていくことも重要でしょうし、事業の見直し、予算・決算も重要ですけども、やはりもともとのマネジメントサイクルの中で、ただ水平的に流れていくのではなくて、「資源管理」と「政策管理」が常にセットで動いていくようなマネジメントサイクルというのを、ぜひ確立していただきたいと思います。
- 日本の多くの自治体は、総務省からの押しつけ的でルーティン的なものや、地方財政法とか地方自治法でつくらなければいけない帳票等がいっぱいあるわけです。町田市が独自に作っているマネジメントサイクルだけで動いてる訳ではない、それが一番重要ことで、いわゆる負担感とか、評価疲れというのもそこに起因しているわけです。  
町田市さんが独自に歩まれておられるような新しいマネジメントのシステムと、いかに整合性をとり、なおかつコスト負担にならないようなシステムをつくっていくかという視点が、まず第一に必要なだと思います。

## 岡本委員の主な発言要旨



- 1: プランの段階でどういうチェックをするべきか、きちんとデザインしておかないと、チェックがおざなりになります。**
- 2: マネジメントはルーティン、リーダーシップはチェンジ。変えるにはリーダーが「目指す状態」を示さなければいけません。**

- 絶対に正しくて、絶対に間違っているものが世の中にあれば一番いいんだけど、そうでもないわけです。ある面では効果があるけれども、別の面では弱点を持ちちゃうというのが難しいところです。そうすると、何らかの形で評価しなければならない。  
PDCAで言うと、チェックのところですが、マネジメントサイクルが円滑に回らないのは、チェックがちゃんとできない。あるいはチェックがおざなりで、適当になってしまう。さらに言うと、プランの段階で、どういうチェックをするべきかがデザインされていないとか、いろいろなことが言えるかと思います。
- マネジメントは計画を立てたり人材の配置をしたり、コントロールしたりするけれども、リーダーシップは変革のほう、まず「目指す状態」をつくらなければだめだということです。状態をリードするといいますか、「目指す状態」について、みんなでイメージを共有する。1つは、ある種、決まり切った答えを出すのではなくて、今までにない物の見方、新しいアイデアみたいなものが必要になってくると思うのです。そうすると、その中で重要なのは、話し合うということだけでも、これが日常業務の打ち合わせの話し合いとは違うわけで、アイデアを出し合うような話し合いの仕方、あるいはクリエイティブな話し合いの仕方を今後考えていかなければいけないと思うのです。

(次頁へ続く)

- 既存のサービス・製品等を見直さず放置しておけば、結局生産性の悪い、儲からないものがいっぱいになっちゃいますから、民間企業は潰れていってしまいます。ですから、変えなければならないわけで、絶えず何%は削減するということをやっています。

レゴという会社は2003年に潰れそうになるのですが、エスノグラフィー（行動観察）をやったら、今まで想定していたことと違う消費者ニーズがあることが分かって、そういうことを把握して、会社のデザインテーマを変えて、ようやく再生することが出来たのです。市役所も、市民ニーズとか、市民の実態とかは、かなり踏み込んでいかないと、もう無理だろうと思うのです。何か市民アンケート調査でわかるような話では、もうなくなってきているんだと思います。

富士フィルムも、社員みんなに自分たちのマーケットが無くなるんだ、無くなるということは何を意味するんだということを社員にさんざん問いかけていって、やっと再生できたわけですね。だから、このままいっちゃうと町田市はどうなるんだということは、かなり市役所の中でも共有していく必要があるのではないかと思います。

（高橋副市長）



例えば人に関しては総務部、目標管理に関しては政策経営部、予算編成は財務部というように、少なくとも3つの部署が今リンクして動いているわけですが、一方で、この3つの部署がそれぞれ連携しながら動こうとはしているのですが、各現場に行きますと、それぞれの部署から、例えば仕事目標をいつまでに作ってくれ、財務部であれば、予算のところをいつまでに作ってくれなどと色々要求があります。

それぞれがリンクしているですけれども、それぞれの現場にいてしまいますと、まずそれぞれを作ることが1つの仕事になってしまっている。確かにこういう実態はあると思うのですね。

そうすると、作ることが仕事になってしまうので、とりあえず前年を見ながら、このくらいを作っておけばいいんじゃないか、としてしまっているのが正直なところあるんじゃないかと思うのです。そこら辺のところを実態としては、マネジメントという部分でなかなか回り切れてないという部分がありますので、とりあえず目標、あるいは予算、定数というところを一体的につなげるために、帳票のつくり方とか、つなげ方とか、いかに1つのもので簡略化できるかということで、これは1つ大きな課題になるのではないかなとは思っています。



(有金副市長)

私も昔を思い出したりすると、係長とか主任のときには、やはり今やっている事業はちょっとおかしいよな、ここをこういうふうに見直したほうがいいよなと思うことはありました。ただ、それをやろうとすると、いろいろなところに行って説明をして了解をとらなければいけないし、それに変わるような新規事業を作るという話になると、人の要求、金の要求をやっていかなければいけない。それを何とかやって、事業を廃止できたけれども、最終的には新規事業にはお金がつかなかったとか。そういうのが重なると、結局は既存の事業を残したまま、対前年度ベースで、ちょっとした対前年度増減という形で事業をしてしまうことが多々あったのかなと、私自身反省しております。したがって、事業を見直すことによって、インセンティブがあるとか、それをやることによって評価されるような仕組みがないと、なかなかうまくいかないのかなと思っています。



各部からしてみれば、当然自分の仕事を一生懸命やるということ言えば、市民の要望があるのであれば、やはり事業拡大にどうしても走っていく。そういう状況の中で、どう優先順位をつけて、例えばお金の配分、人の配分をやっていくのかというのは、こちらに並んでいる幹部、経営改革室、政策経営部、総務、財務の部長たちの仕事でもありますし、我々理事者の仕事でもあるのかなと思いますので、その優先順位をどうやってつけていくのかというところは、今後の課題ということで、しっかり受けとめて進めていきたいというふうに感じたところです。

(石阪市長)



市役所のマネジメントを動かしていく上で重要な役割を担っているのは各部に  
お  
いている総務担当機能なんですよ。財政課からも、経営改革室からも、職員課から  
も、まず各部の総務担当課長のところにいく仕組みなんですね。いろいろな指示と  
か通達とか資料要求がてんこ盛りになっているんですが、現場的なことも含めて、  
それを中身まできっちり処理できる人が何人いるかというか、処理できている部が  
幾つあるか、実際はもう結構アップアップしているのですね。

それぞれの職場の現状が全部わかって、この人員要求は正しいかどうか、この予算要求が正しいかどうか、この仕事目標の作り方がしっかりしているかどうか、そういうことをきっちりやっていると、もうパンクしてしまうのですが、そこをどう突破するかというところを頑張るのは、多分総務課長とその部の部長なんですね。だから、この部の部長が課長と係長に任せていると、総務部門は本当にパンクするということなんです。でも、議会の答弁から、委員会から何から、そっちのほういろいろあって大変だとなると、そればかりもやっていられない。つまり、マネジメントというのは、対市民的なところ、対議会的なところもあるわけですから、部長になればなるほど対外的なところが大変なので、さっき言ったような中身の悩ましいところはやっていられないということで、後ろ向きの発言ばかりしますが、そういうのが現状です。

(政策経営部長)

- いろいろな情報があったとしても、それを分析できる手法やノウハウがありませんと、なかなか政策には生かせないのかなということ、そういった部分の職員の育成が重要になってくると考えております。また、さまざまな取り組みに関して、まず他市の状況との比較で、町田市はどのようなポジションにあるのかという調査が不足していることが課題ではないかと思っております。それを踏まえた上で、最終的には町田市の長所を生かした形で事業を進めていけたらなと思っております。さらに言うならば、既存の事業そのものの基本にもう一度立ち返って考え直してみせんと、新たな事業の展開、施策の展開はなかなか難しい状況に来ているのかなと考えております。

(経営改革室長)

- 今後の課題は、Cから次のPに結びつけていくような仕組みの徹底が重要かなというふうに考えています。昨年度の委員会でも議論がありましたが、今年度から事業別財務諸表を踏まえた事業の課題について、課あるいは部の仕事目標に掲げることが各部にお願いしています。また、マネジメント上の課題として、職員の階層による認識の差があって、例えば、施政方針に対する認識とか、自分の仕事の役割を認識している割合などについてのギャップが大きいのかなと考えています。今も係長に対して研修などを個々に行っているのですが、新たな方向として、例えば対話の機会とか、いろいろなことを仕掛けていく必要があるのかなと考えております。

(総務部長)

- 1つのアイデアとして、職員の採用人数の決定に際しては、まず概算要求のような形で大まかな数字を年度の前半で収集しつつ、後半に、本要求という形で定数自体を予算編成に合わせて徐々に精査していくという方法もあるのではないかと考えております。また、これも1つの案なんですけれども、事務事業見直しに係る定数増については、他の要求とは別枠で定数増を認めるような仕組みといったものを考えてみてはどうかと。そのことが事務事業見直しを後押しすることにつながるのではないかと考えたことも考えております。

(財務部長)

- 予算は、単年度の単位で編成しており、複数年の計画を評価する考え方というのがこれまで余りできていなかったと思います。それと、財政計画と事業計画が連動しておらず、それがつながっていないために、収支のギャップが生じていたと思います。先々の一般財源枠を示すことで、今後の方針や各年度における事業について、あらかじめ計画を立てて、事業の選択と集中に活用することができるのかなと思っています。例えばですけれども、それを実行するためには、3年とか5年先の予算を仮に策定して、その結果をもって現状の予算の見直しを行うことなども可能なのかなと考えております。

## 専門委員からの総括コメント

### ●佐藤委員

- ・ **事業評価には 3 つの軸があります。時間軸、横断的つながり、上位目標とのつながりを意識してください。**
- ・ **リーダーはビジョンを示して、施策・事業に落とし込むことが重要です。**

○ 事業評価を考えると3つの軸がありまして、1つは時間の軸です。財務諸表とかを用いて事後的にこうなった、という経年変化を見るのはいいのですけれども、もう1つは事前の評価といいますか、これは何のためにやりたいのか、何を目標としているのか、仕事目標とも関わると思うのですけれども、まず事前の評価があって、事後の評価があって、ちゃんと整合性が取れているのかが問うことが必要です。それが出来ればあとは経年変化なので、このまま続けていったらどうなるんですかというのを見る。まずは、ある程度予想を立てるといいのかなと思います。

○ それから、横、事業横断的なものです。どの事業をやめる、やめないを判断するのはすごく大変なので、一番簡単なのは、似ている事業であれば1つは要らないということです。したがって、他に類似事業はありませんか、公園も、図書館もたくさんある、でも本当に、全部要りますか、とか。そういった形で精査していくというのはあっていいと思うのです。

○ 頭が痛いのは縦でありまして、上位の目標と下位の目標の間に齟齬があるということ。本当は何らかのリーダーシップが必要で、市長なり幹部の方々が、これはやるんだという明確なビジョンを持っていて、「まずはこれが優先事項である」という状態を示すことが必要です。それは子育てであれ、まちの振興であれ、環境保全であれ。

あれもやります、これもやりますと言われると、幕の内弁当と同じで、どれがメインかわからないという話になってしまいます。現場からすると、あれもやらなければいけない、これもやらなければいけないという話になってしまうので、まずは大きなビジョンが1つあること。ただ、ビジョンを見せるだけだと、現場は、自分たちがそれに対して具体的に何をしたらいいのかわからないということなので、施策・事業に落としていく、ちゃんとルーティンワークに落とすことを明確にしていくことだと思います。これがある種、立体的に捉えられて初めて、事業評価は本当に回り始めると思います。

○ 私は財政学者なので、将来的に財政状態はどうなっているのかを重要視します。今のままでいくと、将来大変かもしれないということであれば、その大変な状況を踏まえた上で、今、何をしなければいけないかを考えていく。それは定数の問題もそうだと思うのですが、今日、いろいろな事業をやらなければいけないからといって人を増やしていったら、人を切れなくなる。10年後を見据えて、それにあわせて今日の定数が決まってくるので、少し先を見据えた上で、今何をしなければいけないかということを考えるという視点があってもいいのかなという気がしました。

## ●山本委員総括

- **行政には一定の裁量が与えられています。町田市のマネジメントシステムを用いて結果を出すことが重要です。**
- **事後評価だけでなく、事前の計画や予定値を設定して、予算・計画ベースとの比較が必要です。**

○ 首長さんなり行政のほうに市民から一定の裁量を与えられていることは確かなんです。したがって、全ての行政がやっているマネジメントについて市民が理解できない部分は絶対あってはいけないというわけではありません。問題はそれが透明性を持っているかということと、結果を出したかということ。結果を出していない場合に、何らかの責任をとるとということ。透明性と民主的な観点だけは忘れないでいただきたいようにお願いしたいということです。

○ 町田市の事業別財務諸表は非常によくできているのですが、これは事後的に作っているもので、残念ながら、ここには計画値はないのです。でも、せっかくこれだけのものをつくるなら、予算とかとリンクするのであれば、要するに、予定値なり計画の財務諸表は当然あるわけですから、予算計画ベースとの経年変化比較というのもできるわけなので、ぜひそれにチャレンジしていただければと思います。そうすれば、仕事目標との進捗度管理にもお使いになれるのではないかと。月次報告もせっかく作っているのですから、月次報告を生かすためには、去年に比べてこうですねということだけでなく、予定だとこれぐらいになっているんだというように、もう少し頑張れる余地があるのではないかと思います。

○ 定員管理の話では、常勤職員として担う仕事がどれぐらいあって、嘱託の方とか非常勤でやれることは何なのか、それと委託の関係がどうなっているのかということが見えにくいという話もあります。アウトソーシングにする場合の委託費と直営で現在担っておられる常勤の職員の仕事を、もう少し精査をしていく必要があると思います。

それは定員管理という問題よりも、いわゆるコスト面の管理においても非常に重要なことなので、定員数を減らしたからいいとか、増やしたらいいとかいう問題ではなくて、アウトソーシングの管理をやると思った場合には、質と同時に、アウトカムの管理をどういうふうにやっていくか、モニタリングしていくのかということになります。

そうすると、もう少し定数管理という発想を変えてやらないと、結局、嘱託とか非常勤の管理のトータルが問題なんではないかと、あるいは人件費が重要なんでしょうかという話になるので、やはり人材養成という側面も含めて、もうワンバージョン、バージョンアップを期待したいと思います。



## ●岡本委員総括

- **経営幹部の方が話し合いながらだんだんと学習して進化していく。そういうプロセスを工夫していただく必要があるのかなと感じます。**

- PDCAの幾つかの問題点はあるわけですが、例えば計画と実行を分離するのはいいけれども、そういうことをやっていくと、計画者と実行者が分離してしまう。実行者は計画を立てないから、よく分からないながらやってしまったり、十分なモチベーションを持たないでやってしまったり、いろいろな問題点が指摘されているわけです。本日の議題でもある「目標、予算、定数」といったものも、もともとそれぞれなりの狙いがあるってでき上がってくる。当然それぞれですから、なかなか一致しない。ばらばらになっちゃうところがあるのではないのか。PDCAサイクルを考えたときに、特にPの部分で、それぞれがPなわけです。ばらばらのPが出てくる可能性があるわけですね。それをどうしたらいいのか。
- 物を決める時に何を重視するのか、スピードなのか、親切さなのか、原則を決めておかないと優先順位を決めようがない。経営資源の選択と集中とはいうけれど、選択と集中をするためには、事前にどういう準備・議論をしておかなければいけないのか。  
例えば、経営幹部の方同士が、物を決めるのではなくて、日ごろ思っていることを語り合う。もちろん仕事上のことで思っていることですが、これは問題だと思っただよねとか、これはこうしたほうがいいんじゃないかなというのを語り合って、そこで結論を出さなくてもいい。あっちにぶつかったり、こっちにぶつかったり、その中でチームが最初ぎすぎすしていたのが、仲よしになったり、また対立してみたりと微妙に変わって行って、だんだん良くなっていく。一種の話し合いながらだんだん学習して進化していく。そういうプロセスをもう一つ工夫していただく必要があるのかなというのを感じております。そういうのを取り入れてみると、3年ぐらいかかるのですが、何か決めるときの前提としての物の考え方とか見方、手法、思考方法が共有されているので、割と決めやすくなってきた。ただし、それまでに3年かかるというのが1つの難なんですけども。
- もう何年かお邪魔していて、いつもその背景のところの問題だよなというのは、話し合い方なんですよ。話し合い方ができてくると割とうまくいくけれども、話し合い方がうまくないと、つまり、どちらかという、よそよそしい状態だと、深まった議論はできないだろうなというも思うので、今回のテーマもそこは結構工夫の余地があるのではないのかなと感じております。

## ●石阪市長総括

- ・ **町田市役所のマネジメントのバックボーンは経営品質賞の考え方です。「仕事目標」と「事業別財務諸表」の2つでこれを表現しています。**

○ 基本的に町田市役所のマネジメントのバックボーンになっているのは日本経営品質賞です。ただ、経営品質の考え方をダイレクトに言ってもわからないわけで、各部長あるいは各課の「仕事目標」というツールを用いて、セルフコントロールを含めたMBOというものを1つ導入しています。もう1つは「事業別財務諸表」。この2つで経営品質の考え方を表現をしているわけです。

仕事目標では経営品質の考え方を、顧客の視点、比較の視点、それから変化の視点というのを、どう捉えていますかという質問をして、回答を書いてもらっているわけですから、まさしく経営品質の考え方をMBOの中に入れていきます。財務諸表のほうは、経営品質の中の8番目のカテゴリーを中心に、経営品質の考え方を表現しているつもりです。つまり、他にもいろいろマネジメントツールはたくさんあるあるんだけど、道具は1つ、経営品質しかないと考えています。

お子さんの受験を考えていただくと分かりやすいですね。ここの塾がいいとか、いやいや、こっちも行ったほうがいいのか、いや、そのほかに家庭教師をつけた方がいいとかか考えがちですが、町田市ではそういうことを考えないで、1つに決めて、そのことを信じて進めています。そうすることが、恐らく他のいろいろなことをすることよりも有効ではないかと考えています。それが経営品質の考え方を表現した仕事目標と事業別財務諸表です。

**2014年度の第1回のテーマは、市役所のマネジメントをどうしたら良くなるのか、今の課題は何か、今後どのようなことに気をつけて行く必要があるのかなどについて、専門委員の先生と市長を初めとした市の経営幹部とで議論してきました。**

**テーマとしては一般的には馴染みの薄いテーマでしたので、議論の中身も専門的になりましたが、今回の委員会でいただいた意見を、市の経営に活かしていけるように、職員一丸となって努めていきたいと思**

**(町田市行政経営監理委員会事務局)**